GÉRER L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS : CRÉER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL ET UNE PERFORMANCE DURABLE À L'ENTREPRISE.

Robert Hategekimana[1]

RÉSUMÉ

Dans un monde marqué par une évolution rapide technologique, industrielle et commerciale, gérer l'employabilité des salariés, c'est créer une source d'avantage concurrentiel et de performance durable à l'entreprise. Par une étude empirique exploratoire auprès de 1000 cadres d'entreprises en France, cet article tentera de mesurer les principales dimensions de l'employabilité et les principaux facteurs de motivation des salariés pour la développer et par conséquent montrer aux gestionnaires les principaux leviers d'action pour la gérer.

INTRODUCTION

Dans un monde où la compétitivité est devenue mondiale, où les savoirs technologiques circulent sans frontières, les entreprises s'orientent vers la recherche de flexibilité dans tous les domaines, particulièrement dans celui de la gestion des ressources humaines. Elles s'aperçoivent que la seule façon de créer un avantage concurrentiel et une performance durable est de mobiliser leurs salariés pour s'adapter à cet environnement (Barnet, 2003).

Dans cet environnement mondial très concurrentiel où l'entreprise est engagée dans l'action orientée « client »pour sa satisfaction totale afin qu'il lui reste fidèle et rentable (Isaac, 2002), l'employabilité ou la capacité de s'adapter des salariés est un facteur déterminant de la compétitivité et de la performance

[1] Dr Robert Hategekimana, Cerog,Iae d'Aix en Provence. Courriel : hategekimana_robert@yahoo.fr

durable de l'entreprise. L'employabilité des salariés est la source même de l'action collective de satisfaction des clients de l'entreprise. Sa compétitivité résulte de leurs réponses aux attentes des clients. L'employabilité des salariés de l'entreprise est alors une valeur essentielle de sa performance globale (Wacheux, 2002).

L'employabilité ou la capacité d'adaptation des salariés est alors devenue une variable concurrentielle de l'entreprise qui conditionne son adaptation rapide et constitue le fondement même de son avantage compétitif (Tuval, 2000 ; Peretti, 2001 ; Cappelli, 1997).

En effet, pour une croissance soutenue et une performance durable, la nécessité de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et commerciales pour faire face à la concurrence exige des compétences dont l'employabilité et la flexibilité des salariés. Selon Dent (1995), la nouvelle économie qui vise à résoudre les problèmes des clients sur mesure a besoin d'adaptabilité, de flexibilité et de l'employabilité des salariés. Leurs compétences sont alors au cœur de la compétitivité (Dent, 1995 ; Ravignon, 2003 ; Jolis, 1998 ; Gratton, 2002).

C'est seulement en orchestrant les changements par la base (Dent, 1995), en s'appuyant sur l'employabilité des salariés ou leur capacité d'adaptation (Gratton, 2002) que l'entreprise peut faire la différence et être compétitive sur le marché en créant de la valeur pour lui (Bouin et Simon, 2003). Pour qu'elle soit compétitive, il faut que tout son personnel soit employable et impliqué dans un processus de réflexion et de compétitivité à la conquête du marché et de la satisfaction du client (Jolis, 1998). Dans un environnement concurrentiel et compétitif orienté vers la satisfaction totale du client, c'est alors le maintien et le développement de l'employabilité de ses salariés qui est le garant de son adaptation. Gérer l'employabilité des salariés, le pilier de l'avantage concurrentiel et source de performance durable, est alors aujourd'hui au centre des préoccupations de nombreuses entreprises (Finot, 2000).

Comme l'employabilité constitue un atout majeur à la concurrence et à la compétitivité des entreprises, les dirigeants d'entreprises et même les hommes politiques dans leurs discours demandent aux employés de développer leur employabilité.

L'article apportera des réponses à quatre questions :

- Comment mesurer l'employabilité des salariés et quelles sont leurs stratégies pour la développer ?
- Comment mesurer les facteurs de motivation des salariés pour la développer ?
- Comment les gestionnaires peuvent-ils la gérer, la maintenir ou la faire développer?
- Et enfin, quels sont les leviers d'action des gestionnaires pour gérer l'employabilité ?

Le présent article sera structuré de la façon suivante : après avoir exposé le cadre théorique de notre recherche exploratoire, pour mesurer l'employabilité, nous proposerons un certain nombre de questions et un modèle de recherche. Par la suite, les éléments méthodologiques et les résultats de la recherche seront présentés. En dernier lieu, nous discuterons des résultats et des implications manageriales de cette recherche.

1. QU'EST-CE QUE L'EMPLOYABILITÉ ?

L'employabilité des salariés, qui est aujourd'hui un sujet très discuté et qui fait l'objet de bien des discours, est née en Angleterre au début du siècle dernier à l'aube de la société salariale. Cette notion s'est ensuite développée aux États-Unis en liaison avec les problèmes de chômage pour distinguer d'un coté les « employables » auxquels un emploi stable pouvait être proposé et les « inemployables » auxquels l'aide sociale était nécessaire.

Aujourd'hui, le concept d'employabilité a beaucoup évolué : l'employabilité a pris un sens beaucoup plus large. Elle ne concerne plus uniquement les chômeurs. Elle concerne plutôt tous les salariés de toutes les catégories confondues. Aujourd'hui l'employabilité concerne les salariés de profils différents et qui travaillent dans des secteurs d'activités différents. Elle est devenue plutôt un élément de politique sociale de l'entreprise.

De nombreux auteurs ont défini ce concept (par exemple, Thierry, 1995 ; Cadin *et al*., 1997 ; Barjou, 1997 ; Dany, 1997 ; Finot, 2000 ; Peretti, 1999). De toutes les définitions de l'employabilité, nous avons retenu celle de Thierry (1995) dans la mesure où elle semble la plus synthétique.

Thierry (1995) définit l'employabilité comme « la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à

l'interne ou à l'externe de l'entreprise sur le marché de l'emploi malgré les conditions qui affectent son environnement. »

Cette définition met l'accent à la fois sur les dimensions interne et externe, mais aussi sur la dimension individuelle du salarié et celle de l'entreprise à travers les conditions de gestion des ressources humaines.

2. L'EMPLOYABILITÉ, UNE CONSÉQUENCE DE RÉORGANISATIONS ET RESTRUCTURATIONS DES ENTREPRISES ?

Au début des années 1990, est arrivée la période de restructurations et de mutations profondes des entreprises que nous connaissons encore aujourd'hui. De nombreuses entreprises se sont trouvées face à des sureffectifs ou à des employés au profil ne répondant pas aux exigences nouvelles (Roy, 2003). Sous la pression de la compétitivité, elles ont restructuré leurs organisations, ont réajusté leurs effectifs, se séparant des salariés les moins performants ou ne correspondant pas aux exigences de leurs compétences clés. Ces employés n'avaient pas su s'adapter ni rester ouverts au changement. Ils manquaient de flexibilité, d'esprit d'initiative, de sens des responsabilités, de capacités à fournir des hautes performances dans un contexte nouveau et incertain (Dent, 1995 ; Falcoz, 2003).

Dans ce nouveau contexte de réorganisation et de restructuration, l'employabilité est devenue alors synonyme d'adaptation des salariés sur le marché de l'emploi interne ou externe (Finot, 2000 ; Peretti, 2001 ; Dany, 1997). Dans ce contexte d'incertitude, avec ce concept d'employabilité, l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi ; elle ne peut non plus prendre la responsabilité des carrières et des compétences de ses employés. Le contrat psychologique de travail qui liait l'employé à l'entreprise change. C'est donc à chaque employé, en général avec le soutien de l'entreprise, de prendre en mains sa propre carrière, de maintenir et d'élargir son portefeuille de compétences, d'être acteur de son destin, d'adopter des comportements entrepreneuriaux. Il doit assurer sa propre compétitivité sur le marché de l'emploi interne ou externe, s'investir dans l'acquisition des compétences nouvelles.

Par ailleurs, maintenir et développer l'employabilité des salariés s'avère aussi une nécessité pour l'entreprise, car celle-ci gagne à développer chez ses salariés des compétences recherchées et diversifiées qui peuvent lui procurer un avantage distinctif, des gains de productivité, de flexibilité et de compétitivité, gage de survie dans un environnement concurrentiel (Waterman *et al.*, 1994 ;

Isaac, 2002). Dans un environnement incertain et trop mouvementé, développer l'employabilité des salariés ou leur capacité d'adaptation à occuper un autre emploi à l'interne comme à l'externe permet leur sécurité par rapport à l'emploi et par conséquent leur implication dans l'entreprise. En développant l'employabilité de ses salariés, l'entreprise permet d'une part de s'ajuster à l'évolution des marchés, et d'autre part d'avoir de compétences nouvelles des salariés qui lui permettent de s'adapter à l'évolution technologique, industrielle et commerciale. Un bon management des hommes et des femmes participe à la création de l'avantage concurrentiel et à la compétitivité, car il donne à l'entreprise une ressource unique ou au moins relativement rare, difficile à copier et donc une importante valeur stratégique (Franck et Ramirez, 2003).

Une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme est très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et de performance durable de l'entreprise en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication (Rozan, 2003).

Cette politique de gestion de l'employabilité des salariés capables de créer un avantage concurrentiel et une performance durable de l'entreprise doit considérer que les salariés sont des ressources dans lesquelles il faut investir. Par conséquent, leur adaptabilité et leur employabilité est aussi une mission de l'entreprise comme le profit ou la création de valeur.

Dans les récents changements (restructurations et réorganisations), avec ce concept d'employabilité, l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi aux salariés ni prendre la responsabilité des carrières comme avant, mais elle encourage les salariés à développer leur employabilité pour pouvoir s'adapter et évoluer sur le marché de l'emploi, soit à l'interne, soit à l'externe. L'entreprise ne pourra que fournir des informations quant à ses objectifs stratégiques et leurs conséquences en matière d'emploi, de profils de compétences exigées. Elle peut encourager l'employabilité des salariés par l'apprentissage permanent, non seulement à l'interne (compétences spécifiques), mais aussi à l'externe en leur offrant des possibilités de formations à caractère général (compétences générales) ou l'acquisition des compétences transférables, mais il appartient au salarié de saisir ces occasions pour développer son employabilité.

Comme l'employabilité des salariés est source d'avantage concurrentiel et de performance durable pour l'entreprise, les gestionnaires pourraient

s'interroger sur la façon de la mesurer, de la gérer, de la maintenir, de la développer, de la faire progresser (Bouin et Simon,2003), et connaître aussi les principaux acteurs et les principaux leviers d'action qu'ils pourraient actionner.

3. QUI SONT LES ACTEURS DE L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS ?

La construction de l'employabilité des salariés relève de la responsabilité de plusieurs acteurs.

3.1. L'entreprise

Nous avons vu dans les paragraphes précédents qu'une politique de gestion de l'employabilité des salariés capables de créer un avantage concurrentiel et une performance durable de l'entreprise considère que les salariés sont des ressources dans lesquelles il faut investir. L'entreprise qui reconnaît que les employés ne sont pas de simples *inputs*, qui reconnaît et rémunère des compétences, est une entreprise apprenante et actrice de l'employabilité des salariés.

3.2. Le salarié

L'environnement est incertain et soumis à un changement perpétuel. L'entreprise ne peut plus garantir la permanence de l'emploi, mais elle a la responsabilité de limiter au moins le risque de chômage de ses salariés en développant leur employabilité ou leur capacité à s'adapter qui leur permet de se réorienter et de s'intégrer plus facilement sur le marché de l'emploi. Les salariés partenaires dans cette relation d'emploi basée sur l'employabilité et l'adaptabilité (employés - entreprise), devront de leur coté demeurer très attentifs à l'entretien et à la transférabilité de leurs compétences, et surtout au maintien et au développement de leur employabilité (Finot, 2000).

Les salariés doivent s'impliquer dans la dynamique du marché d'emploi en développant leur employabilité pour pouvoir saisir efficacement à la fois les contraintes et les possibilités.
On notera que l'employabilité est l'affaire de tous les salariés, tout d'abord parce le salarié se sent plus valorisé quand il sait faire quelque chose. Ensuite, parce que s'il est amené à devoir quitter une entreprise quelle qu'en soit la raison (restructuration, réorganisation, diminution des effectifs), il devient plus facile de retrouver du travail dans une autre entreprise ou sur le marché de l'emploi (Harlé, 2003 ; Barjou, 1997 ; Finot, 2000).

Alors, pour son employabilité le salarié a intérêt à élargir son portefeuilles de compétences, à stimuler sa capacité à s'adapter, à bouger d'une fonction à une autre, d'un poste à un autre et même à s'investir dans des projets répondant aux exigences du marché de l'emploi.

Les salariés doivent aussi intégrer l'impérieuse nécessité de l'entreprise d'offrir des biens et des services à haute valeur ajoutée pour le client pour le rendre fidèle et rentable. D'où la nécessité complémentaire surtout dans les restructurations et réorganisations qui ne gardent que les salariés qui contribuent à cette création de la valeur (Chaminade, 2003) ; ceux qui ont développé leurs compétences et leurs capacités à s'adapter. Autrement dit; ceux qui ont su développer et maintenir leur employabilité.

Par ailleurs, les salariés doivent être conscients que la nouvelle gestion des ressources humaines dans un environnement incertain et très mouvementé privilégie un mode de gestion de main d'œuvre fondé sur les ajustements à court terme. Cette nouvelle gestion des ressources humaines est fortement individualisée. Elle poursuit un double objectif : d'une part repérer les employés à haut potentiel pouvant contribuer à la compétitivité de l'entreprise, d'autre part, écarter ceux dont les performances sont médiocres. En conséquence, le salarié doit s'adapter à ces exigences de hautes performances en développant son employabilité, sinon il sera écarté du marché. Il doit porter la responsabilité de sa performance, de son adaptabilité et de son employabilité (Dent, 1995).

Le salarié doit être conscient de ce qu'il coûte à l'entreprise et de ce qu'il rapporte. Si on connaît sa valeur « ajoutée » souligne Harlé (2003), ou sa valeur « marchande » selon Barjou (1997), et sa position dans l'échiquier de l'entreprise (Dent, 1995), il est possible d'anticiper plus facilement les risques d'un licenciement. On est aussi mieux armé pour négocier une nouvelle augmentation de responsabilités ou un plan de mobilité (Dent, 1995).Cette valeur « marchande » du salarié ne peut être mesurée que par son employabilité ou sa capacité d'adaptation dans un environnement concurrentiel. Les
entreprises ont la responsabilité d'aider les salariés à s'adapter, à acquérir et à développer de nouvelles compétences, autrement dit leur employabilité. Les salariés devront savoir à leur tour que s'ils n'ont pas les compétences demandées ou requises au bon moment, ils risquent d'être licenciés (Chaminade, 2003), car leur sécurité par rapport à l'emploi tient à leur

employabilité. Le salarié doit être conscient de poursuivre ses propres intérêts, mais tout en étant à l'écoute des intérêts de l'entreprise (Dent, 1995)

Selon Dent (1995) et Harlé (2003), plus un salarié possède de compétences générales et transférables, plus il est employable, moins la probabilité de vivre des périodes longues de chômage est forte même sur le nouveau marché de l'emploi. Les salariés sont donc de véritables acteurs de leur employabilité (Finot, 2000).

3.3. Les organisations syndicales

Les organisations syndicales ou représentatives jouent aussi un rôle important dans le développement de l'employabilité des salariés, surtout en matière de l'évolution des carrières et des rémunérations (Thierry, 1995).

Rozan (2003) fait remarquer que dans la situation actuelle des entreprises, la lutte est pour la création de la valeur. Dans cette lutte, l'employé n'est pas, n'est plus, en lutte contre l'employeur, et l'employeur n'est pas, n'est plus l'ennemi de l'employé. Celui-ci et son employeur mènent une lutte commune pour gagner le marché et fidéliser le client en vue d'une compétitivité durable de l'entreprise. Certes, une fois la valeur créée, le combat gagné, la question de répartition se pose, mais selon Rozan avec en réalité peu d'acuité. La lutte des organisations syndicales est orientée aujourd'hui plutôt sur celle des licenciements massifs que sur celui des rémunérations ou encore sur celle de l'employabilité des salariés. L'entreprise toute entière (actionnaires, dirigeants) a intégré le facteur humain comme facteur indispensable à la création de valeur, de la compétitivité, de la performance durable et tout le monde souhaite rémunérer du mieux possible ceux qui, chacun à son échelon, chacun à sa place, savent la créer (Rozan, 2003 ; Dent, 1995 ; Tuval, 2000). Les organisations syndicales encouragent plutôt les salariés à développer leur employabilité et demandent aux entreprises d'aider les salariés dans cette voie pour pouvoir retrouver un emploi en cas de licenciement ou de réorganisation ou de reconfiguration de l'entreprise.

3.4. L'État

L'état joue un rôle important dans l'employabilité de salariés notamment par sa politique de formation de base de tous les salariés et par la mise en place de reformes négociées après concertation qui favorisent des initiatives individuelles et collectives (Thierry,1995).

4. LA MESURE DES FACTEURS DE MOTIVATION DES SALARIÉS POUR DÉVELOPPER LEUR L'EMPLOYABILITÉ ET LES LEVIERS D'ACTION AUX GESTIONNAIRES

Pour mesurer les facteurs de motivation et les stratégies adoptées par les salariés pour développer leur employabilité, afin d'orienter les leviers d'action aux gestionnaires à sa gestion, nous avons mené une étude empirique auprès de 1000 salariés en France.

L'employabilité étant un sujet vaste et très discuté, qui fait l'objet de bien des discours, mais de très peu de recherches empiriques spécifiques , pour tenter de la mesurer, nous avons adopté une approche exploratoire. Dans notre étude quantitative, mais avec une démarche exploratoire, une pré-enquête qualitative auprès d'une vingtaine de salariés nous a permis de cibler et de poser des questions plutôt que de tester les hypothèses précises d'une manière classique sur les principaux éléments ou les facteurs de motivation des salariés pour développer leur employabilité.

4.1. Méthodologie de recherche et échantillon

L'étude empirique exploratoire est basée sur une enquête réalisée auprès de 1000 cadres d'entreprise. Quatre cent onze d'entre eux ont accepté de participer à la recherche pour un taux de réponse de 41%. Les participants à cette enquête sont des cadres d'entreprise, de profils différents et travaillent dans des secteurs d'activité différents. Ils occupent des postes de gestion à différents niveaux de responsabilités.

Sur base d'une étude qualitative, parmi les facteurs qui peuvent conduire un salarié à maintenir et à développer son employabilité, nous avons retenu quatre facteurs principaux qui ont servi de base pour la mesure.

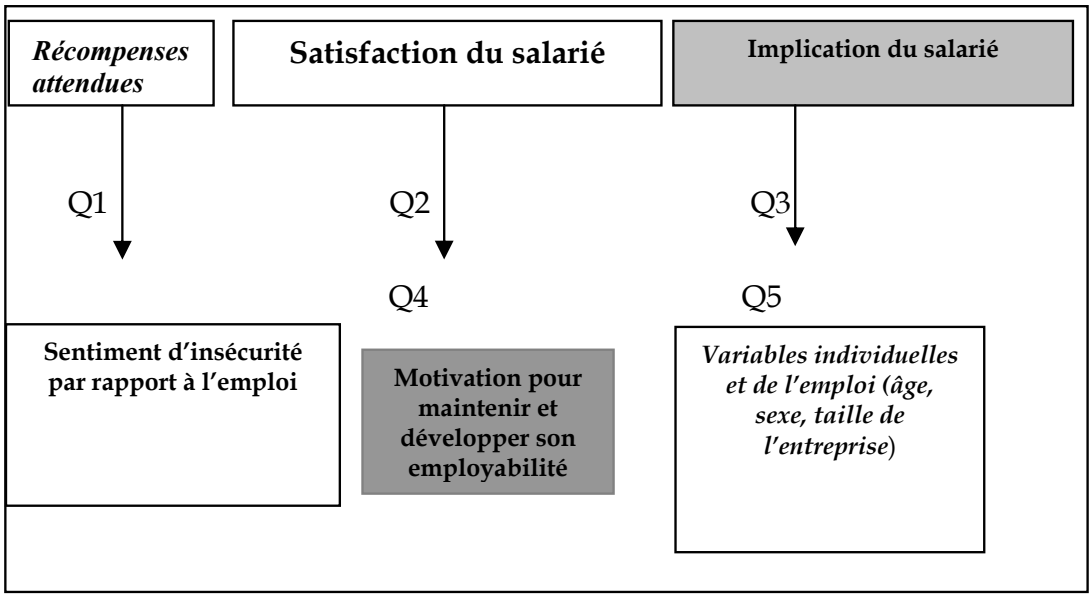
Ainsi, notre recherche qui est exploratoire, à la place d'hypothèses précises, nous l'avons structurée autour de quatre questions :

-Quelles récompenses conduiront le plus le salarié à développer son employabilité ?

-Dans quelle mesure la satisfaction du salarié par rapport à son travail conduit-elle à développer son employabilité ?
-Dans quelle mesure l'implication du salarié par rapport à son entreprise conduit-elle à développer son employabilité ?
-Dans quelle mesure le sentiment d'insécurité du salarié par rapport à son travail le conduit-il à développer son employabilité ?

En plus de ces quatre questions, nous avons posé aussi celles concernant : l'âge, le sexe du répondant, son ancienneté dans l'entreprise et à son poste ainsi que la taille de l'entreprise dans laquelle il travaille. Nous voulons vérifier s'il y aurait une relation entre ces variables individuelles et de l'emploi et la motivation ou la stratégie du salarié pour développer son employabilité. La figure 1 présente notre outil de mesure.

Figure 1 :
Le modèle de recherche



4.2. Les méthodes d'analyse statistique

Afin d'analyser les données de notre étude, nous avons utilisé les analyses factorielles exploratoires et l'analyse de régression hiérarchique. Nous avons d'abord vérifié certains postulats de base. Nous n'avons trouvé aucune donnée extrême. De plus, les données de notre étude sont normales et linéaires (aucune valeur élevée de kurtose et d'asymétrie).

4.3. Présentation des résultats

4.3.1. Mesure des dimensions de l'employabilité des salariés

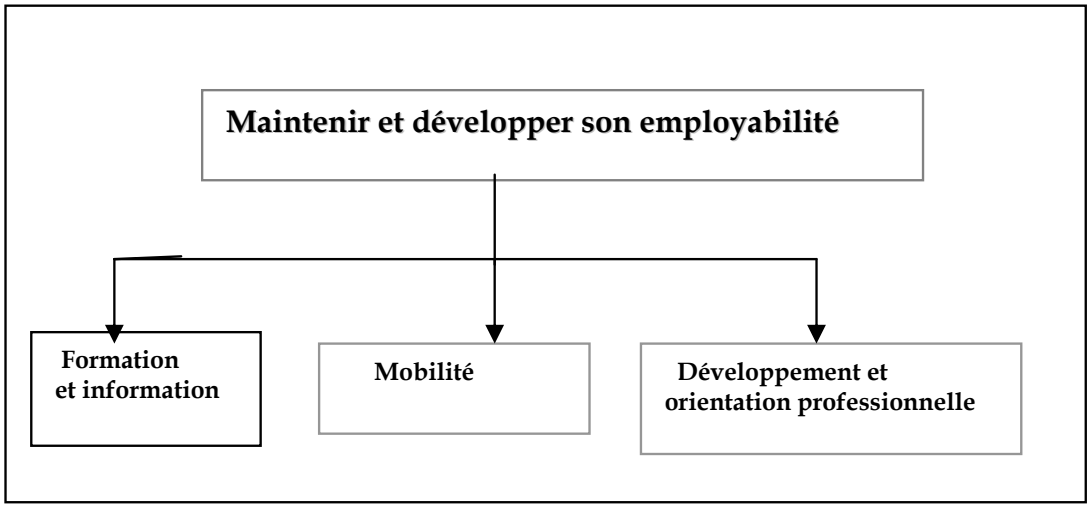
L'employabilité des salariés a été évaluée à partir de 23 énoncés. Les répondants devaient indiquer sur une échelle de Lickert de 7 points, le degré (Pas du tout d'accord à Tout fait d'accord) des actions, des intentions, et des stratégies pour développer l'employabilité qui s'appliquent à eux.

Nous avons ensuite effectué une analyse en composantes principales avec une rotation orthogonale afin d'évaluer les principales dimensions de l'employabilité. Cette méthode présente l'avantage de simplifier la structure des facteurs et de rendre l'interprétation plus aisée. Nous avons utilisé la méthode de Kaiser afin de déterminer le nombre de facteurs présents. Nous avons alors obtenu trois facteurs avec une valeur propre supérieure à 1. Le pourcentage de variance expliquée par ces facteurs est de 60%, ce qui est acceptable pour une étude exploratoire comme la nôtre.

Notre étude met en évidence trois grandes dimensions de l'employabilité des salariés :

- Le premier facteur fait référence à la dimension **« formation-information »** (études, formation, réseau d'information relationnel ou professionnel).Ce facteur regroupe 11 énoncés qui font ressortir les actions, les intentions et les stratégies des salariés pour maintenir et développer leur employabilité. Les énoncés du facteur « formation - information » présentent un coefficient de cohérence interne de 0.79. La formation et l'information est la première dimension mesurée de l'employabilité.
- Le second facteur comprend cinq énoncés évaluant la **« mobilité »** comme la seconde dimension mesurée de l'employabilité (changement de poste, de service ou d'entreprise, de lieu géographique). Les énoncés de la dimension « mobilité » notent un coefficient de cohérence interne de 0.70
- Le troisième facteur porte sur « le développement et l'orientation professionnelle » (entretien annuel, bilan des compétences, projet professionnel, projets spécifiques pour développer ses compétences). Il se compose de sept énoncés. Ils affichent un coefficient de cohérence interne de 0.68. Le développement et l'orientation professionnelle est la troisième dimension de l'employabilité. La figure 2 présente les principales dimensions de l'employabilité des salariés**.**

Figure 2 :
Les principales dimensions de l'employabilité des salariés



Après avoir mesuré et identifié trois grandes dimensions de l'employabilité correspondant aux principales stratégies des salariés pour développer leur employabilité, nous avons voulu vérifier si les variables individuelles comme l'âge ou le sexe des salariés exercent une influence sur chacune de ces trois principales dimensions. Nous avons vérifié aussi si la taille de l'entreprise dans laquelle les salariés travaillent aurait également une certaine influence sur ces trois dimensions de l'employabilité.

Au plan méthodologique, nous avons catégorisé ces variables individuelles (âge, sexe) et de l'emploi (taille de l'entreprise) pour les soumettre à une analyse de la variance. Les résultats de cette analyse sont présentés au tableau 1 ci -dessous.

Tableau 1 :

Résultats de l'analyse de la variance des variables individuelles sur les différentes dimensions stratégiques de l'employabilité des salariés

	Dimension « *formation et information* »		Dimension « *mobilité* »		Dimension « *développement et orientation professionnelle* »	
Variable	**F**	**Signification**	**F**	**Signification**	**F**	**Signification**
1.Age	**3.675**	**0.003 ***	**2.697**	**0.021***	**6.033**	**0.000***
2.Sexe	**1.538**	**0.216**	**0.826**	**0.249**	**11.467**	**0.001***
3.Taille de l'entreprise	**2.766**	**0.027***	**2.716**	**0.030***	**2.718**	**0.031***

***le Test « F » est significatif**

L'âge de l'individu, la taille de l'entreprise et même le sexe exercent une influence significative sur les actions, les intentions et même sur les stratégies adoptées par les salariés pour développer leur employabilité. Les salariés de 25 à 35 ans sont très actifs dans la recherche d'information et la formation, la mobilité et le développement de leurs compétences et même dans l'orientation professionnelle. Les femmes sont plus actives dans les orientations professionnelles que les hommes. Les salariés dans les grandes structures cherchent la mobilité interne alors que dans les petites, ils cherchent des possibilités de se former et construisent de réseaux d'information.

4.3. La mesure des principaux déterminants de motivation des salariés (leviers d'action aux gestionnaires) pour développer l'employabilité

Pour mesurer les principaux déterminants de motivation des salariés pour développer l'employabilité, les variables ont été groupées en quatre grandes catégories. Ces variables peuvent servir de leviers d'action aux gestionnaires pour gérer l'employabilité des salariés :

La variable « les récompenses attendues » a été mesurée à l'aide de neuf items sur une échelle de Likert comprenant sept modalités variant de « Pas du tout probable » à « Très probable ». L'analyse factorielle a permis d'identifier trois facteurs dont les valeurs propres étaient supérieures à 1 et le pourcentage cumulatif de la variance expliquée est de 67%. Ces facteurs sont :

- les récompenses liées à des éléments intrinsèques (alpha de Cronbach = 0.79) ;
- les récompenses liées à des éléments extrinsèques (alpha de Cronbach = 0.66) ;
- les récompenses liées à des éléments de reconnaissance de l'investissement individuel pour développer des compétences (alpha de Cronbach = 0.68).

La variable « la satisfaction du salarié par rapport à l'entreprise et par rapport à son travail » a été mesurée à l'aide de 18 items sur une échelle de Likert comprenant sept modalités variant de « Très insatisfait » à «Très satisfait ». L'analyse factorielle a permis d'identifier trois facteurs dont le pourcentage cumulatif de la variance expliquée est de 79 %. La satisfaction a été mesurée par rapport :

- aux éléments intrinsèques (alpha de Cronbach = 0.84) ;
- aux éléments extrinsèques (alpha de Cronbach = 0.84) ;
- à la rémunération et à l'évolution professionnelle (alpha de Cronbach = 0.82).

La variable « l'implication du salarié dans son entreprise » a été mesurée à l'aide de 19 items sur une échelle de Likert comprenant sept modalités variant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». L'analyse factorielle permet d'identifier deux facteurs dont le pourcentage cumulatif de la variance expliquée est de 72 % :

- l'implication affective (alpha de Cronbach = 0.87) ;
- l'engagement calculé (alpha de Cronbach = 0.80).

La variable « le sentiment d'insécurité du salarié par rapport à l'emploi » a été mesuré à l'aide de 11 items sur une échelle de Likert comprenant sept modalités variant de « Pas du tout probable » à « Très probable ». L'analyse factorielle a permis de dégager trois facteurs dont le pourcentage cumulatif de la variance expliquée est de 64.8% :

- l'amélioration de l'emploi (alpha de Cronbach = 0.89) ;
- la détérioration de l'emploi (alpha de Cronbach = 0.80) ;
- le déplacement interne (alpha de Cronbach = 0.72).

Après l'analyse factorielle sur ces quatre groupes de variables, l'analyse de régression multiple avec la méthode « pas à pas » descendant a été utilisée sur chacune des trois dimensions de l'employabilité. Cette procédure séquentielle pas à pas que nous avons choisie permet de classer les variables en prenant comme première variable explicative celle dont la corrélation avec la variable expliquée est la plus élevée.

Les résultats au tableau 2 montrent les principaux leviers de motivation des salariés pour développer leur employabilité.

4.4. Discussions des résultats

La figure 3 présente les principaux déterminants ou les leviers de motivation des salariés pour développer leur employabilité. Ces éléments moteurs ou facteurs qui poussent les salariés à développer leur employabilité sont des leviers qui pourraient être actionnés ou utilisés par les gestionnaires pour gérer l'employabilité des salariés, source d'avantage concurrentiel et de performance durable à l'entreprise**.**

Notre schéma de synthèse présenté dans la figure 3 montre les principaux leviers qui ont un impact significatif sur la motivation des salariés pour développer leur employabilité. Notre étude a d'abord montré que l'employabilité est un concept multidimensionnel. Elle a mesuré trois dimensions de l'employabilité. Chacune des trois dimensions de l'employabilité identifiées par cette étude est liée ou influencée par de facteurs différents.

Le schéma de synthèses présenté à la figure 3 montre les leviers d'action pour gérer l'employabilité des salariés. Les praticiens peuvent y voir alors des implications managériales utiles.

L'employabilité des salariés est une valeur essentielle à la performance globale de l'entreprise. De même que la compétence, les difficultés surviennent lorsque l'on veut la valoriser, l'optimiser et l'inscrire dans une mesure de la création de valeur (Wacheux,2002).

Tableau 2 :

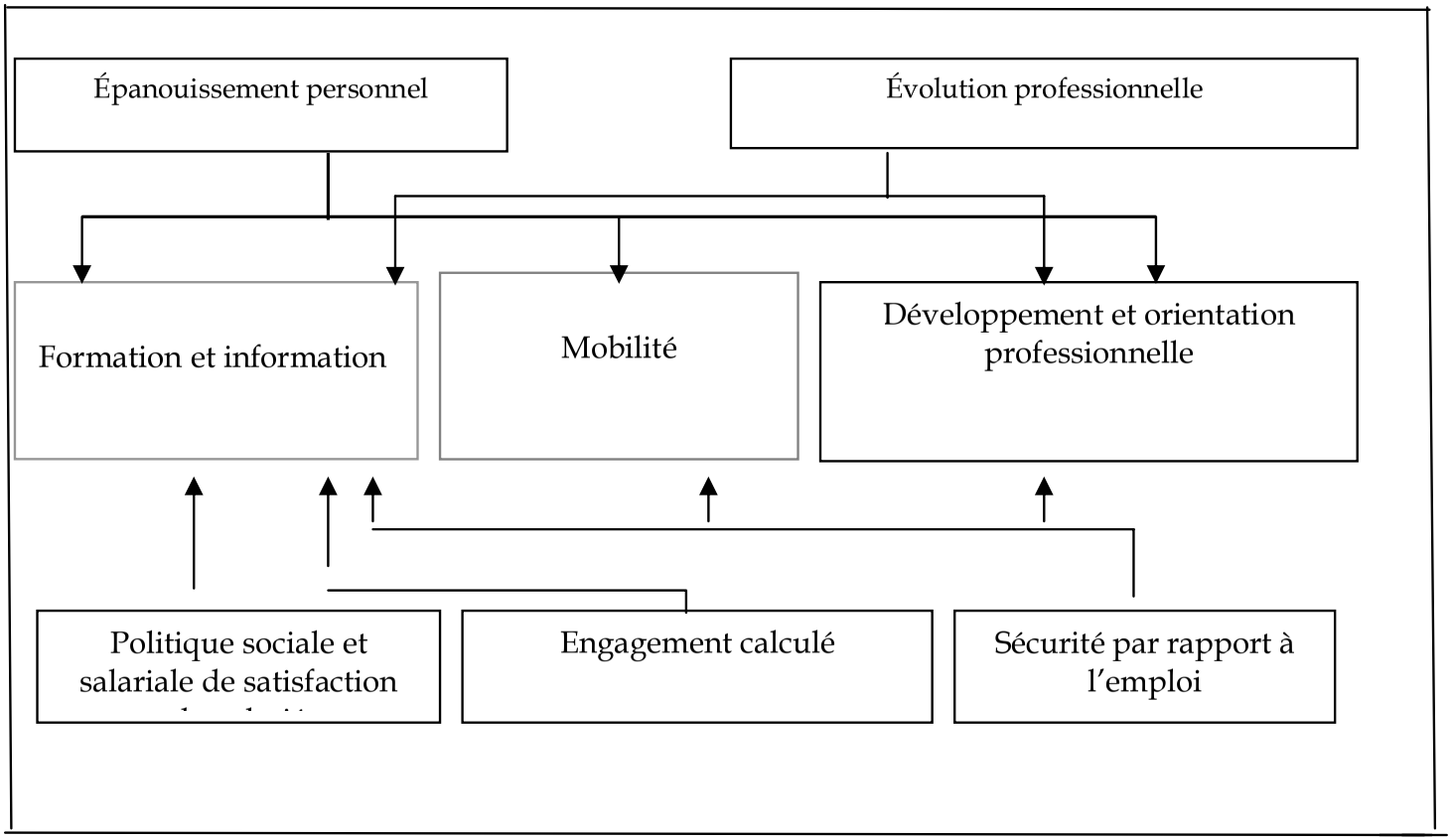
Résultats de l'analyse de régression entre les différentes dimensions de l'employabilité

	Dimension « *formation et information* »				**Dimension** « *mobilité* »				**Dimension** « *développement et orientation professionnelle* »			
Déterminants	**β**	**Δ R²**	**T**	**P**	**β**	**Δ R²**	**T**	**P**	**β**	**Δ R²**	**T**	**P**
Récompenses attendues :												
1.Épanouissement personnel	0.360	0.162	7.673	0.000	0.220	0.049	6.107	0.000	0.330	0.295	7.043	0.000
2.Évolution professionnelle	0.209	0.045	4.545	0.001					0.184	0.039	3.932	0.001
Satisfaction du salarié :												
3.Sat.par rapport à la rémunération	-0.234	0.012	-4.086	0.000								
4. Sat.par rapport à des éléments extrinsèques	0.117	0.018	3.225	0.001								

Implication :												
5.Implication calculée	0.161	0.059	3.497	0.000								
Sentiment d'insécurité par rapport à l'emploi :												
6.Sentiment de détérioration de l'emploi												
7.Déplacement interne												
8.Sentiment d'amélioration de l'emploi	0.138	0.020	3.157	0.000	0.209	0.045	4.824	0.000	0.114	0.017	2.573	0.010
									0.124	0.028	2.710	0.007
Ensemble du modèle		0.316				0.094				0.379		

Dans cette analyse de régression multiple, seuls les facteurs significatifs à $p<0.05$ et pour lesquels $R>1$ ont été retenus

Figure 3 :
Principaux les leviers de motivation des salariés pour développer l'employabilité



Cependant, gérer l'employabilité des salariés, c'est créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise. C'est pourquoi d'ailleurs, il est important de pouvoir identifier les leviers d'action, d'incitation, ou de stimulation pour permettre aux gestionnaires de la gérer, de la développer dans l'entreprise. Les gestionnaires disposent de certains leviers à actionner pour la gérer. Les facteurs que nous avons identifiés dans cette recherche, qui poussent les salariés à développer leur employabilité, sont des leviers à actionner par les gestionnaires pour sa gestion.

Parmi les leviers qui ont un impact significatif, il y a les récompenses attendues : les salariés qui développent leur employabilité, attendent une récompense sur le plan de **l'épanouissement personnel**. C'est une récompense intrinsèque qui est fort attendue par le salarié, car d'épanouissement personnel est lié à trois dimensions de l'employabilité : la formation et l'information, la mobilité, le développement et l'orientation professionnelle**.**

Le salarié développe son employabilité pour son épanouissement personnel, mais aussi pour son **évolution professionnelle vers un poste plus intéressant** soit à l'interne de l'entreprise ou soit à l'externe. Sa volonté de maintenir sa « valeur marchande » sur le marché dans l'entreprise, mais aussi sa capacité à accéder à un autre emploi et à évoluer en dehors de son entreprise actuelle explique ses efforts pour développer son employabilité (Shimon *et al.*, 2002).

L'évolution professionnelle vers un poste plus intéressant et enrichissant est liée surtout à deux dimensions de l'employabilité : la mobilité, le développement et l'orientation professionnelle.

Les praticiens peuvent intéresser les salariés et actionner ce levier d'**évolution professionnelle**. Dans un environnement incertain et turbulent, l'évolution professionnelle pour le salarié ne signifie plus une carrière verticale comme pour le passé, mais des cheminements adaptés leur permettant d'acquérir non seulement des compétences spécifiques à l'entreprise, mais surtout des compétences transférables qui leur seraient utiles sur le marché de l'emploi externe (Roy, 2003).

La possibilité d'évolution professionnelle est alors un des leviers les plus importants que les gestionnaires pourraient actionner pour gérer l'employabilité des salariés. La formation et l'information étant une des stratégies d'employabilité des salariés pour pouvoir s'adapter à de nouvelles structures et organisations, accéder à des nouvelles responsabilités, envisager une possibilité d'évoluer, se reconvertir ou se repositionner sur le marché avec

ses exigences, pour gérer l'employabilité, le gestionnaire pourrait actionner ce levier d'informer et former les salariés.

Le sentiment d'insécurité par rapport à l'emploi est une variable qui est liée à trois dimensions de l'employabilité. Autrement dit les salariés s'informent et se forment ; ils cherchent ou acceptent la mobilité (volontaire, imposée ou subie) ; ils cherchent ou développent de nouvelles orientations en vue de leur sécurité par rapport à l'emploi.

Cette sécurité du salarié par rapport à l'emploi est également un levier d'action dont dispose les gestionnaires pour gérer l'employabilité des salariés. Ceci est d'autant plus vrai que l'environnement économique actuel imprévisible a changé la relation employeur-employé.

Par rapport à la sécurité d'emploi, à défaut de pouvoir offrir la garantie de l'emploi, certaines entreprises se fixent comme objectif de développer l'employabilité de leurs salariés non seulement par des compétences internes ou spécifiques à l'entreprise, mais aussi par des compétences générales ou transférables pouvant servir les salariés en externe sur le marché de l'emploi. Gérer l'employabilité des salariés par rapport à leur sécurité d'emploi, c'est alors faire évoluer leurs compétences et expériences pour développer leurs capacités à occuper ultérieurement un autre emploi ou exercer un autre métier dans la même entreprise ou ailleurs. Autrement dit, c'est offrir aux employés la possibilité d'embauche.

Gérer l'employabilité par rapport à leur sécurité d'emploi, c'est donner à l'employé des expériences commercialisables qui le rendent « attrayant » auprès d'autres entreprises au cas où l'entreprise serait obligée de réduire son effectif en cas de restructuration ou de réorganisation (Dent, 1995 ; Finot, 2000) Comme les entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent offrir une relation de sécurité d'emploi sur le long terme, gérer l'employabilité des salariés par rapport à leur sécurité d'emploi, c'est aussi sensibiliser tous les salariés à l'évolution du marché de l'emploi interne et externe. Les salariés doivent alors assumer la responsabilité de développer les compétences transférables pour augmentent leurs chances d'accéder à un autre emploi même en dehors de leurs entreprises actuelles. Gérer l'employabilité du salarié par rapport à leur sécurité d'emploi, c'est augmenter ses chances de retrouver un emploi en acquérant des nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire, de nouveaux savoir-être. C'est lui donner un moyen d'accroître ses possibilités d'action et de compréhension de l'environnement et du marché de l'emploi. Gérer l'employabilité des salariés par rapport à leur sécurité d'emploi, c'est les aider

à se soucier de leur avenir, anticiper les changements dans leur métier ou dans leur entreprise, essayer de les préparer à l'avance pour qu'ils ne soient pas pris au dépourvu le moment venu de se séparer d'eux (Perretti, 1999).

Les réorganisations et restructurations actuelles des entreprises obligent les salariés à évoluer sur un périmètre d'emploi qui est beaucoup plus large et en permanente évolution. L'évolution des techniques, l'internalisation de marchés provoquent une certaine obsolescence des compétences. Il ne s'agit plus pour le salarié seulement d'apprendre dans sa jeunesse mais plutôt de continuer à se former, de chercher à connaître, à agir, à s'adapter et à apprendre tout au long de la vie au fur et à mesure qu'il change de contexte et d'environnement. Alors, aujourd'hui, l'**implication ou l' engagement du salarié** dans l'entreprise est donc calculé et dépendra des possibilités offertes par celle-ci pour et se former, pour acquérir des compétences propres à l'entreprise, mais aussi des compétences transférables sur le marché de l'emploi.

Dans un environnement où la globalisation de l'économie a généré une concurrence de plus en plus agressive (Salmon, 2000), pour construire une organisation flexible, durable et compétitive, il faut impliquer les ressources humaines (Thévenet, 2000) et une telle démarche suppose la convergence des valeurs de l'entreprise et de ses salariés (Rozan, 2003 ; Dent, 1995).

L'amélioration des performances de l'entreprise et sa compétitivité sur le marché reposent alors sur l'implication individuelle de ses salariés (Tuval, 2000). Cette notion d'implication, dans l'entreprise de plus en plus utilisée, désigne un processus d'influence mutuelle, une relation réciproque entre le salarié et l'entreprise. Pour le salarié, le sentiment d'appartenir à l'entreprise, son désir de demeurer dans l'organisation se développeront difficilement si l'entreprise n'offre pas aux projets individuels du salarié des occasions de se fondre dans un dessein collectif de l'entreprise. L'implication du salarié résultera alors de la convergence des buts de l'entreprise et de la personne(Thévenet, 2000). Elle génère de l'efficacité d'un côté et de la satisfaction de l'autre. L'engagement du salarié dans l'entreprise est aussi un levier d'action pour les gestionnaires pour développer l'employabilité à travers les possibilités offertes par l'entreprise pour améliorer la « valeur marchande » du salarié sur le marché d'emploi interne mais aussi sur le marché externe à l'entreprise.

Une politique sociale et salariale permettant l'épanouissement et la satisfaction des salariés serait un levier important à actionner par les gestionnaires pour gérer l'employabilité des salariés. Un salarié épanoui, à

l'aise dans son travail, est en toute logique productif et contribuera à la performance durable de l'entreprise. Au premier niveau, une bonne politique sociale et salariale de l'entreprise va jouer un effet de tremplin de sécurité par rapport à l'emploi pour le salarié. Elle multiplie les occasions de créer, de rebondir et de dépasser ses compétences. Au second niveau, elle garantit au salarié un sentiment de valeur, d'efficacité personnelle et de satisfaction. L'employé développe son employabilité interne par la formation et l'information, quand il est satisfait de la politique sociale et salariale de l'entreprise (la rémunération, la reconnaissance de l'investissement individuel dans des compétences) et dans le cas contraire, il développe plutôt son employabilité externe. Dans ce cas il cherchera à acquérir surtout des compétences transférables sur le marché de l'emploi externe.

La politique sociale et salariale de l'entreprise demeure alors le meilleur outil d'acquisition ou de perfectionnement des compétences, et par conséquent le meilleur outil stratégique de développement de l'employabilité. C'est donc un puissant levier à actionner par les gestionnaires pour gérer l'employabilité des salariés et créer ainsi un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise.
Les salariés qui font des efforts pour s'informer et se former, de mobilité, pour acquérir de nouvelles expériences, attendent de la politique sociale et salariale de l'entreprise de l'entreprise la reconnaissance de l'investissement individuel dans l'acquisition des compétences. Ils veulent aussi être reconnus pour leurs compétences et la qualité de leur travail. La reconnaissance est alors un levier à actionner pour gérer l'employabilité des salariés. Elle pourrait se traduire dans les faits par l'occupation d'un poste plus intéressant et enrichissant, l'attribution de plus de responsabilités et par l'augmentation de rémunération.

CONCLUSION

Les compétences des salariés et leur employabilité occupent la place centrale de la performance durable de l'entreprise. Elles constituent pour l'entreprise la plus importante source de différenciation, d'avantage concurrentiel et de performance durable. La part croissante des services dans la valeur ajoutée ne fait qu'amplifier encore le rôle majeur joué par les compétences, l'adaptation, l'implication et surtout l'employabilité des salariés dans la satisfaction du client et par conséquent dans le succès des entreprises. Gérer l'employabilité des salariés, c'est d'abord connaître les leviers d'action pour la développer. Après avoir tenté de mesurer l'employabilité, notre étude montre que les gestionnaires peuvent gérer l'employabilité des salariés en actionnant des

leviers à leur disposition tels que la politique sociale et salariale de l'entreprise, contribuer à l'épanouissement personnel du salarié, s'intéresser à son évolution professionnelle à l'interne comme à l'externe, reconnaître ses compétences et la qualité de son travail et sa contribution à la bonne performance de l'entreprise. Ils peuvent aussi améliorer le sentiment de sécurité du salarié par rapport à l'emploi en multipliant et en diversifiant les expériences et les compétences transférables sur le marché de l'emploi externe à l'entreprise.

En mesurant l'employabilité des salariés, nous avons obtenu trois principales dimensions (formation et information, mobilité, développement et orientation professionnelle), alors pour gérer l'employabilité des salariés, pierre angulaire de compétitivité et de performance durable de l'entreprise, les gestionnaires devraient privilégier une approche individuelle sur les leviers à actionner correspondant à ces trois dimensions de l'employabilité. Dans ces leviers d'action, au lieu d'une approche collective et parfois coercitive visant à former tout le monde de la même façon ou tout simplement à imposer des règles rigides de mobilité ou autre à tous les salariés, il serait plutôt plus intéressant que l'entreprise adopte une approche beaucoup plus individualisée. Cette approche individualisée devrait permettre à chacun des salariés selon ses attentes et surtout selon ses moyens de choisir parmi plusieurs voies et stratégies de développement de compétences et d' employabilité.

Cette approche stratégique individualisée de gestion des compétences et d'employabilité des salariés devrait toucher tous les salariés de l'entreprise, particulièrement les populations qui ont le moins les moyens (ouvriers ou employés faiblement qualifiés, salariés de plus de 50 ans, etc.).

Dans un environnement très compétitif et très concurrentiel, gérer l'employabilité des salariés qui permet de créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise, c'est d'aider tous les salariés de différents niveaux à s'adapter, à se former et à s'informer, à progresser, à apprendre, à enrichir leurs expériences, continuellement.

RÉFÉRENCES

Abraham, **J**. 2003. *Employeur – employé : quelle relation d'emploi durable ?* Actes de la XXIe université d'été de l'IAS.

Amit, **R** et **P**.**J**.**H Schoemaker**, 1993. « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*.

Arthur, **M**.**B** et **D**.**M Rousseau**, (dir.), 1996. *The boundaryless career : a New Employement Principle for a New Organizational*, Era New York, Oxford University Press

Barjou, **B**. 1997. *Faites le point sur votre employabilité*, Éditions d'Organisation, Paris.

Barret, **R**. 2003. *Libérer l'âme de l'entreprise, bâtir une organisation visionnaire guidée*, Édition De Boeck Université.

Bouin,**Y**. et **F**.-**X**. Simon, 2003. *Tous Gestionnaires, Comprendre et Maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles*, Editions Dunod.

Buckingham, **M** et **C**. **Coffman**, 2001. *Manager contre vents et marées : développer les talents dans l'entreprise*, Editions Village Mondial, Paris.

Cadin, **L**., **A**.**F**. **Bender** et **V**. **De saint Ginier**, 2003. *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert.

Cadix, **A**. et **J**. **Pointet**, 2002. *Le management à l'épreuve des changements technologiques : impacts sur la société et les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.

Chaminade, **B**. 2003. *Identifier et fidéliser vos salariés de talents*, AFNOR.

Coff, **R**.**W**. 1997. « Human assets and management dilemmas : coping with hazards on the road to resource based theory », *Academy of Management Review*, vol. 22,2.

Dent, **H**. 1995. *Job Choc*, Éditions générales First.

Falcoz, **C**. 2003. *Bonjour les managers, adieu les cadres*, Éditions d'Organisations,Paris.

Finot, **A**. 2000. *Développer l'employabilité*, Insep Consulting Editions.

Frank.**G**. et **R**. **Ramirez**, 2003. *Les meilleures pratiques des multinationales*, Éditions d'Organisation, Paris.

Gratton, **L**. 2002. *La stratégie à visage humain, des processus bâtis sur les hommes au cœur de l'entreprise*, Éditions Village Mondial, Paris

Hall, **D**.**T**. 1996. *The carreer Is Dead,Long Life the career :A relational Approach to Careers*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Hall, **D**.**T**. 1996. « Protean Careers of 21st century », *Academy of Management Review*, vol. 10,4

Harlé, **M**. 2003. *Licenciement, coté psy : comment faire face ?* Éditions d'organisation entreprise . », *Performances santé et fiabilité humaine*,n°15, mars –avril,2004, page 33 à 41

Hategekimana, R. 2002. *La motivation des cadres pour développer leur employabilité : dimensions et principaux déterminants*, Thèse de doctorat, IAE, Université d'Aix –Marseille3**.**

Hategekimana, R. 2003. « Comprendre les conditions de développement de l'employabilité des salariés :base de développement durable d'une entreprise », 21ème Université d'été de l'Audit Social, IAS, Bordeaux.

Hategekimana, R. 2003. « Maintenir et développer l'employabilité des salariés : un nouveau mode de gestion des ressources humaines ? », Actes de la journée thématique A.G.R.H sur la gestion des carrières, IAE d'Aix en Provence.

Hategekimana, R 2004. *L'employabilité des salariés :source de compétitivité dans les réorganisations et restructurations des entreprises*, IAS,Tunis.

Hategekimana, R. 2004. « Employabilité des salariés et développement durable d'une Hategekimana, R. et A. Roger, 2002. « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », 13ème Congrès de l'AGRH, Nantes.

Hategekimana, R. et **A. Roger, *2000. « La motivation des salariés pour développer leur employabilité », 15ème Congrès des IAE, Pau.***

Isaac, **H**. 2002. « Le défi du management à l'ère numérique », in *Les défis du Management*, Éditions Liaisons.

Jolis, **N**. 1998. *Compétences et Compétitivité*, Éditions d'Organisations, Paris.

Kalika, **M**. 2002. *Les défis du Management*, Éditions Liaisons.

Kinlaw, **C**.**D**. 2003. *Adieu Patron ! Bonjour Coach ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Éditions Transcontinental inc.

Peretti, **J**.**M**. 2001. *Tous les DRH,* Éditions d'Organisation, Paris

Pfeffer J. 1994. *Competitive advantage through people*, Harvard Business School, Press Boston, MA.

Ravignon, **L**. *et al.* 2003. *Méthodes ABC/ABM*, Éditions d'organisation.

Rigollet, **J**. 2001. *Humanagement, pour un management humain des entreprises et des organisations*, Éditions Eska

Roy, **F**. 2003. *Boulot, j'ai toujours le bon plan*, Éditions d'Organisation, Paris.

Rozan, **J**.**M**. 2003. *Ni Dieu, ni Maîtres, ni Lutte, ni Classes*, Éditions Les portes du monde, Paris.

Salmon, **J**.**M**. 2000. *Un monde à grande vitesse, globalisation, mode d'emploi*, Éditions du Seuil.

Schein, **E**.**H**. 1978. *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley, Publishing Company.

Stephany, **D**. 2003. *Développement durable et performance de l'entreprise*, Éditions Liaisons.

Thévenet, **M**. 2000. *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, Éditions d'Organisation.

Thierry, **D**. et **J**.**N**. **Tuillier**, 2003. *Mieux comprendre les restructurations, anticiper et coopérer*, Éditions d'organisation.

Thierry, **D**. 2002. *20, 40, 60, ans, dessinons le travail de demain*, Éditions d'Organisation

Tiberghien, **F**. 2003. *Au Travail !* Éditions Les portes du monde, Paris.

Tuval, **Y**. 2000. *Le défi, contourner la concurrence*, Éditions Village Mondial, Paris

Veiga, **J**.**F**. 1983. "Mobility Influences during manager al career stages", *Academy of Management Journal*, 26,64-85.

Wacheux, **F**. 2002. « Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnaire », in *Les défis du Management*, Éditions Liaisons.